

Compte-Rendu Séminaire :

« Construire, partager, évaluer le projet pédagogique »

A la CASA MUSICALE

L'ARSENAL - 1 rue Jean VIELLEDENT 66000 PERPIGNAN

les 28 février, 1 et 2 mars 2011

Rappel/note d'intention :

Ce séminaire du **Collectif RPM** sera l'occasion pour les participants de s'interroger sur les différentes étapes qui rythment **la conception du projet pédagogique** au sein de structures publiques ou privées dédiées à l'apprentissage musical.

De sa genèse à son questionnement nécessaire dans le temps par les différentes équipes en charge de sa mise en place, **comment le projet évolue-t-il** ?
Quelles sont les personnes qui contribuent à son **évaluation** et, le cas échéant, à son **développement** ?
Comment **les attentes et les besoins** identifiés **du public** sont-ils pris en compte dans l'**offre pédagogique** ?
La logique de **partenariat** sur un territoire peut-elle être une alternative au **projet pédagogique** pour une réelle prise en compte de la **diversité des apprentissages** ?

Ce séminaire du **Collectif RPM** aura pour objet de tenter d'apporter des éléments de réponses grâce au **partage d'expériences** mais aussi par le débat en **ateliers thématiques** pouvant amener un prolongement naturel à ces questions.

Liste des participants :

Arroyo	Pascal	Musicien – Formateur
Audubert	Philippe	Trempolino
Aymar	Sandrine	Casa Musicale
Baudat	Kevin	Casa Musicale
Bennani	Karim	Trempolino
Berger	Virginie	Lo Bolegason
Bizien	Gaby	Formateur
Blanchon	Stéphane	Directeur Affaires Culturelle Ambarès-&-Lagrave
Bobel	Lionel	Usine à Chapeaux
Bouchebita	Assia	Service Culturel
Champagne	Cyrille	Formateur
Chrétiennot	Louis	CRD Villeurbanne
Christiaen	Steeve	ARA
Cirier	Diane-Laure	ARA
Croze	Laetitia	ARA
Da Cruz	Edson	Musicien – Intervenant
Dupouy	Bertrand	Formateur
Duval	Thierry	Le CRY – RPM
Fabre	Philippe	Consultant Formateur
Fischer	Georges	Professeur Intervenant
Gilbert	Stéphanie	Le CRY
Guiot	Stéphane	La CLEF
Jouffre	Jean-Claude	CRY Formateur
Kasuba	Yann	Café de la Plage
Konopnicki	David	CRD Clamart
Krzewina	Thibaut	Collectif RPM
Ladoucette	Florent	Musicien - Formateur
Lalanne	Vincent	Chef de Projet GT Enseignement Artistique
Lengrand	Claire	ARA
Malandrin	François	Conservatoire Colombes
Morisse	Éric	CRY Formateur/Prof. La Clef
Nicaise	Olivier	Lo Bolegason
Nivet	Mireille	ARA
Palma	Cédric	Casa Musicale
Parent	Hervé	Casa Musicale
Potier	Jean-Marie	REZONNE
Ripoche	Bertrand	Trempolino
Sedaghat	Anicée	Casa Musicale
Seyvos	Jean-Pierre	Chargé Mission GT Enseignement Artistique
Vallet	Michel	Casa Musicale
Vanzele	Mic	ARA

<u>Début du séminaire le lundi 28 février 2011 - 14h30.</u>

Introduction

Accueil des participants et présentation du la Casa Musicale par Michel Vallet
(Directeur Casa Musicale)

Précisions logistiques par Hervé Parent
(Coordinateur Pédagogique Casa Musicale)

Présentation synthétique du Collectif RPM par Thierry Duval
(Directeur du CRY et Président du Collectif RPM)

Présentation du contenu thématique par Philippe Audubert
(Directeur Adjoint Trempolino – Trésorier du Collectif RPM)

Philippe précise que les séminaires précédents du Collectif étaient plus centrés sur des thématiques d'ordre opérationnelles avec une « entrée métier ». Ce séminaire est consacré à la notion du projet pédagogique. Les projets pédagogiques se construisent dans un ensemble (commande politique, partenariat...), comment cet ensemble est questionné pour apporter une cohérence pédagogique ?

Présentation du cadre du séminaire et de la méthode de production collective par Philippe Fabre
(Consultant/Formateur – Intervenant pour le Collectif RPM)

Mise en questionnement de la thématique du séminaire et contribution libre par Louis Chrétiennot
(Professeur de guitare à l'EMD de Villeurbanne – Membre individuel du Collectif RPM)

Le projet pédagogique *(Louis Chrétiennot)*

Un mot tellement polysémique qu'il faut préciser les sens très différents qu'il peut recouvrir suivant les personnes qui en parlent ...

Le projet pédagogique d'une entreprise de formation est souvent le projet de son équipe fondatrice, ou alors, quand il s'agit d'institutions de formation, le projet des tutelles qui veulent orienter dans telle ou telle direction les actions qu'elles encadrent et/ou qu'elles financent.

Le projet de qui ?

Dans ce dernier cas, le projet pédagogique va pouvoir s'appeler *projet d'établissement*, et il y a là une forme d'abus à parler de "projet d'établissement", avec un processus de réification, puisque l'on fait parler les choses (l'établissement) comme si elles étaient des personnes. En fait, il y a des personnes qui se cachent derrière le mot établissement, et leurs motivations réelles ne sont pas toujours celles que les mots du projet sont censés décrire ...

Alors, projet pédagogique, oui, mais le projet de qui ? Comment un établissement pourrait-il avoir un projet ? Les projets pédagogiques peuvent être des choses qui servent à faire évoluer les pratiques qui déplaisent aux dirigeants d'une entreprise, aussi bien qu'être le projet d'une équipe de personnes qui souhaite occuper un territoire, mettre en place dans un espace public une politique qui lui tient à cœur, qui fait projet pour elle.

Souvent, objectera-t-on, les projets pédagogiques permettent de préciser pour tout le monde quel est le positionnement de la structure de formation, les objectifs qu'elle poursuit ainsi que les modalités mises en œuvre pour atteindre ces objectifs. Pour le public ou la clientèle comme pour ses salariés,
la publication (au sens de rendre public) du projet pédagogique d'une structure de formation est un moyen de clarifier l'offre de formation et la démarche pédagogique mise en place par cette structure.

Il peut aussi permettre aux nouveaux intervenants de mieux comprendre le cadre de leur intervention et dans quoi s'inscrit ce qui leur est demandé en terme de prestation. C'est aussi une façon de pérenniser une façon particulière d'envisager les actions pédagogique, une marque de fabrique, une identité qui repose au départ sur les dispositions personnelles d'individus fondateurs, pérennisation qui, comme le dit Philippe Fabre, peut permettre de passer des dispositions aux dispositifs, de façon à ce que ceux-ci puissent exister même si ceux qui les ont conçus ne sont plus présents.

Projet individuel ou collectif ?

à quelles conditions un projet d'établissement peut-il être un projet collectif ?

Le projet est en danger s'il n'est que celui de la direction, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une équipe dirigeante. Un projet a besoin d'être partagé pour exister vraiment, autrement que comme contrainte imposée

Or, chaque formateur a une façon personnelle particulière d'envisager la pédagogie et ses modalités de mise en œuvre. Comment cette dimension, que l'on pourrait presque appeler projet pédagogique du formateur s'articule avec le projet pédagogique de la structure ? Cette compatibilité, où cette incompatibilité, chaque formateur l'inspecte à la loupe quand il lit "le nouveau projet pédagogique qu'***ils*** nous ont encore pondu" ... Ah non, ça veut dire que je ne pourrai plus faire comme çi, que je serai obligé de faire comme ça, etc ...

Le projet pédagogique n'a donc pas le même visage suivant s'il est perçu de l'intérieur ou de l'extérieur. Vu de l'intérieur, il semble être le résultat logique d'analyse, de réflexion et d'objectifs, qui tient compte des ressources et des contraintes. Il n'est pas parfait, mais il est ce qu'il est et on sait pourquoi et comment, parce que l'on connait son histoire, de sa gestation, sa naissance jusqu'à son aboutissement.

Après, un projet pédagogique se modifie dans le temps. Il évolue, il a une histoire, heureuse ou malheureuse, ce qui a pour effet de rendre moins lisibles les évènements qui ont jalonné son existence et lui fait perdre du sens aux yeux de ceux qui ne connaissent que son présent ou son passé récent.

Un projet pédagogique, c'est comme un projet politique, c'est quand il est question qu'il meure que l'on se repose la question de sa naissance : la sécurité sociale, qui semble en danger, j'avais oublié qu'elle est née comme projet au sein du conseil Nationale de la Résistance pendant la 2e guerre mondiale et qu'elle est le fruit d'un large accord politique entre les forces résistantes en présence,du Parti communiste à De Gaulle.

Un projet pédagogique est-il forcément une bonne chose ? Oui, s'il est élaboré de l'intérieur d'une structure, pour préciser le sens et la cohérence de l'action, pour que tout le monde puisse s'investir dans l'action pédagogique, adhère ou n'adhère pas aux valeurs affichées, mais sache bien pourquoi. Non, si le projet repose sur des hypothèses erronées et/ou ne soit que le prétexte à d'autres projets impossibles à affirmer en tant que tels, mais bel et bien poursuivis par ceux qui proposent et mettent en œuvre le projet. Certains projets dits "pédagogiques" se sont transformés en monstruosité, ont permis de commettre les pires exactions en leur nom : je pense par exemple

à la reprise à son compte de la colonisation par la IIIe république, au nom *du droit et du devoir des races supérieures à éduquer et civiliser les races inférieures*, selon les mots que Jules Ferry a employé pour faire voter la colonisation de l'Indochine par la Chambre des députés vers 1885. Ce projet pédagogique, reposant sur une hypothèse raciste mais habillé d'une apparence qui se veut généreuse, (remarquez au passage comme on a vite oublié cette tâche raciste sur Jules Ferry, figure mythique et respectée de la IIIe république, fondateur de l'école publique) ce projet pédagogique, donc, a été le voile qui a permis de dissimuler le travail forcé, les massacres, l'invention des camps de concentration, le pillage des ressources des pays colonisés, j'en passe et des meilleures ...

La question de l'évaluation du projet pédagogique est donc centrale, pour vérifier que l'on fait bien ce que l'on a dit qu'on allait faire. Ne pas le faire, c'est prendre le risque de toutes les dérives, et c'est pourquoi il faut mettre en place des garde-fous pour ne pas dériver et se poser régulièrement la question du sens de l'action, de l'adéquation entre les objectifs et les moyens mis en œuvre, et tous les autres éléments d'évaluation que l'on voudra bien imaginer.

Dans notre secteur, deux grands types de références, pas forcément toujours complémentaires, sont à l'origine des idées généreuses que nous essayons de mettre en œuvre : les références à l'éducation populaire et celles de la politique culturelle mise en place par André Malraux.

Ces idées mériteraient d'être re-précisées, notamment sur le fait de savoir comment on peut les mettre en pratique au XXIe siècle, celles de l'éducation populaire en premier chef, et c'est pourquoi le collectif RPM est en train de produire un livre en ce sens.

Le projet pédagogique peut avoir deux dimensions : une dimension locale, au niveau d'une structure, il peut être porté par toute une équipe (mais c'est loin d'être toujours le cas et il serait bon de se poser la question de savoir à quelles conditions chacun peut s'en emparer) et peut facilement faire sens de par la proximité -voire de l'identité- des gens qui le conçoivent et de ceux qui le mettent en œuvre.

Il peut aussi avoir une dimension globale, voire nationale, soit parce que les structures grandissent, essaiment, se fédèrent, soit parce que l'État lui-même a un projet pédagogique pour la musique, et le SOP (Schéma d'orientation pédagogique), qui fait suite aux différentes moutures du Schéma directeur en est un exemple.

Et là, il rencontre deux grosses difficulté de mise en œuvre :

- L'éloignement des acteurs (comme dans l'éducation Nationale, merci Jules Ferry, c'est un

corps d'inspecteurs qui conçoit et rédige le projet en même temps qu'il vérifie sa bonne application).

- De plus, il n'y a pas de publicité sur les débats, sur les enjeux en présence : contrairement à l'Assemblée Nationale, le débat n'est pas public et l'effet de boite noire total : dans l'entre-soi des bureaux, les textes sont écrits.

Ce problème est récemment apparu de façon criante lors de l'écriture des textes sur la mise en place des Pôles Supérieurs de formation des musiciens : de nombreux représentants du terrain, toutes esthétiques confondues, se sont fédérés pour demander plus de concertation en amont de la rédaction des textes. Que devient donc un projet pédagogique quand il devient force de loi ?
à quelles références renvoie le SOP ? On ne le sait pas bien, et la réponse n'est peut-être pas possible, sauf à mettre en danger certaines parties en présence
quand le texte est le résultat d'un compromis entre factions opposées. Sa cohérence est alors en danger, et sa mise en œuvre difficile si le pourcentage de langue de bois qui a participé à sa construction est trop important. Rappelons qu'une loi non abrogée, donc censée être toujours en vigueur, interdit aux femmes de porter des pantalons ...

Pour conclure, la façon dont un projet pédagogique va vivre et se développer dépend à mon sens de la qualité des débats et des réflexions qui ont présidé à sa naissance et tient au fait que son histoire soit publique et discutable, ce qui semble la moindre des choses dans une démocratie de citoyens responsables.

Témoignages et exposés :

<u>Jean-Pierre Seyvos :</u>

***Jean-Pierre Seyvos** a d'abord suivi un parcours de musicien autodidacte dans une grande variété de courants musicaux avant de s'inscrire à l'âge adulte dans un conservatoire et d'obtenir un diplôme de concertiste classique. Il a ensuite été directeur d'une école de musique associative à Maisons-Laffitte (78) puis d'un conservatoire à Chilly-Mazarin (91). Enfin, il est devenu directeur-adjoint du Conservatoire National de Région de Poitiers (86) en charge de l'action culturelle, avant d'en prendre la direction quelques années plus tard. Ce parcours atypique l'amène à découvrir le service public sur le tard. **Jean-Pierre Seyvos** explique qu'il a découvert alors la possibilité de travailler sur le fond sans obligation de rentabilité immédiate, et compris que certaines lourdeurs administratives pouvaient être aussi les garde-fous de la démocratie. Il est aujourd'hui compositeur, responsable des Enseignements Artistiques au Conseil Régional d'Ile-de-France et*

chef de projet pour la mise en place d'assises nationales d'enseignement artistique.

Jean-Pierre fait d'abord une rapide présentation du groupe de travail Enseignement Artistique dont il est aujourd'hui le chef de projet. Ce groupe s'est constitué en réaction à des propositions de textes de loi concernant l'enseignement artistique en France et qui ne convenaient pas à un certain nombre d'acteurs.
Ce groupe de travail offre un espace de concertation entre organisations professionnels, élus, collectivités et fédérations pour arriver à mettre en place un schéma adéquat à ce qui correspond à une réalité de terrain.

Pour témoigner de son expérience quant à la thématique traitée, Jean-Pierre fait la distinction entre le projet d'établissement et le projet pédagogique. Le point commun entre les deux est la « démarche projet » qui fait appel à une certaine méthodologie. Le point de départ est d'identifier quelles sont les missions de l'établissement (à quoi sert l'établissement ?). Celles-ci sont généralement dictées par un schéma d'orientation pédagogique (textes – orientations élus, personnes élues au CA).

Pour qu'il puisse y avoir un projet, il faut partir d'une situation donnée pour aller vers une destination souhaitée (vivre le présent en se projetant vers l'avenir).

En terme de méthodologie, il est indispensable de débuter par une analyse contextuelle (historique, philosophique) , un état des lieux (immobile, factuel) et un diagnostic (analyse « active » de la situation).
Il est nécessaire de distinguer le diagnostic territorial (analyse des besoins et problématiques du territoire) et le diagnostic interne (moyens de la structure à disposition -humains, financiers etc-). Les moyens internes suffisent-ils pour répondre aux missions de l'établissement. ?

Dans une époque où la co-construction est de mise, on parle aujourd'hui de l'importance d'un « diagnostic partagé » entre les porteurs du projet et les partenaires (financiers, opérationnels etc). En effet, ce partage d'analyse et de point de vue facilite, en terme de cohérence, la mise en place des objectifs et les critères d'évaluation qui s'y rapportent.

A partir des éléments de diagnostic, on déterminer des objectifs généraux (finalité, orientation) et on fixe un ordre prioritaire. On détermine ensuite des objectifs opérationnels, des pistes d'actions, les moyens, la durée, les modalités d'évaluation du projet. NB : une action est un moyen d’atteindre un objectif.

La question de la durée est essentielle, il est impossible d'avoir un projet dans l'absolu. Il faut se poser la question : dans combien de temps va-t-on y arriver ? Quelles sont les échéances ?

Dans le processus d'évaluation, il faut distinguer les indicateurs (ce que l'on observe pour émettre un jugement de valeur) et les critères (norme).

La question des publics : peut-on constituer une grille d'objectif par typologie de public ?

Partenaires, comment sont-ils intégrer dans la mise en place du projet (financiers, opérationnels, institutionnels). A quel stade y-a-t-il mise en commun dans la réflexion ? Parle-t-on de tout ensemble ?

4 valeurs d'évaluation en plus des indicateurs et des critères:
Artistique : technicité liée à la capacité d'expression
Cognitive : acquisition de connaissances
Sociale : relation à l'autre
Émotionnelle/Pycho-affective : ressenti intuitif

****

Stéphane Blanchon

Directeur des Affaires Culturelles de la ville d'Ambares & Lagrave (33)

Stéphane Blanchon témoigne de la mise en place d'un projet de développement artistique de pratiques amateurs sur la ville d'Ambarès & Lagrave (15 000 habitants). Il présente le projet au regard du contexte territorial, explique les pistes de financement (Programme FEDER Europe) et témoigne de la difficulté à situer la notion de gouvernance dans ce type de projet. Selon lui, « un projet populaire n'est pas forcément spectaculaire ».

****

Karim Bennani

Responsable des dispositifs d' accompagnement à Trempolino – Nantes

Batteur autodidacte, Karim Bennani a appréhendé la musique par la tradition de la transmission

orale et a intégré une école de musique pour parfaire sa formation de musicien. Il a ensuite suivi le Master Musiques Actuelles d'Angers avant d'intégrer Trempolino au poste de responsable des dispositifs d'accompagnement.
A Trempolino, le projet pédagogique se décline par pôle. Karim est impliqué sur deux pôles, le pôle pratique musicale et expérimentation (entrée action culturelle) et le pôle formation (artistes, techniciens, insertion professionnelle). Karim est en charge de la coordination du dispositif « artistes en scène » (travail sur la durée) qui propose une série de résidence à des groupes dont le projet est en développement et des possibilités de diffusion grâce à des partenariats transversaux avec des festivals (Printemps de Bourges etc). Karim témoigne d'une grande liberté d'évaluation et de modification des projets pédagogiques dont il a la charge. Il explique que certains projets sont financés par la région qui souhaite avoir une visibilité à travers la formation de groupes. C'est, selon lui, une contrainte pour le développement du projet.
Construire un projet avec des partenaires c'est connaître aussi leur langage. Pour travailler avec d'autres, il faut les connaître. Il répète que le parcours personnel influe beaucoup sur la mise en place du projet. Sa propre expérience est importante sur la compréhension des parcours des autres. Il a tendance à sonder la motivation des artistes pour trouver des pistes de travail et les invite à développer leur sens critique. De par les partenariats avec des festivals, Karim parle d'évaluation médiatique pour certains groupes. Ont-ils trouvé leur public et ont-ils séduit les média ?

****

David Konopnicki

Coordinateur pédagogique Musiques Actuelles du CRD de Clamart

David explique qu'il faut analyser l'historique récent du conservatoire pour comprendre la genèse de son projet pédagogique qui s'est largement ouvert aux Musiques Actuelles.

2001 > Changement Politique à Clamart. Majorité PS.

2002 >> Travail de prospection – état des lieux Musiques Actuelles sur la ville
-équipements, problématique -
Mise en réseau des services. Un chargé de mission est recruté pour mettre en place une coordination « Musiques Actuelles » sur la ville – Un studio de répétition est créé.

2003 >> David est embauché au conservatoire pour une poste d'animation des studios

enregistrement et répétition. Il dispose d'un an pour construire un projet (Quatre mois dans la pratique pour tout mettre en place) **et de seulement 6H par semaine**.
Sous l'impulsion de Thierry Lalet (**chargé de mission Musiques Actuelles de la ville mais en poste au conservatoire a plein temps**) et de David, le conservatoire affiche la volonté de travailler à l'accompagnement de groupes. **Car la prospection montrait une véritable demande sur la ville et qu'il n'y avait pas de nécessité ou d'urgence à mettre en place des cours d'instruments ou un cursus « standard » en musiques actuelles.**

Un travail en commun se met en place avec différents partenaires (associations, théâtre etc).
David propose un cadre pour que le studio vive, avec un accompagnement de groupe assez léger dans un premier temps. Le studio affiche complet tout de suite. Se pose rapidement les modalités et critères de recrutement et d'accueil des groupes.
Par la suite, **la direction et les élus** confirme l'importance de ce studio et modifie le temps de travail **de David en le nommant prof.** coordinateur « Musiques Actuelles » **et passe à 20h/semaine**.
Une annualisation du temps de travail est mise en place pour plus de souplesse dans le dispositif d'accompagnement (gestion de périodes pleines et des périodes creuses).
David retravaille ensuite le mode d'évaluation du travail d'accompagnement qui était initialement basé sur des critères quantitatifs (fréquentation du studio) **et qualitatif (avec une grille fixe et rigide, inspirée des pratiques collectives du conservatoire, et donc non adaptable à des projets d'accompagnement)**.

Concernant l'évaluation de son travail d'**accompagnant des groupes au** studio de répétition et d'enregistrement, David explique qu'il a du retravailler également avec sa direction les objectifs du projet d'accompagnement et les critères d'évaluation **du projet** (il était **évalué** auparavant en tant que fonctionnaire avec une grille peu en adéquation avec son
activité réelle).
Le projet lié aux Musiques Actuelles et au travail d'accompagnement de groupe s'accompagne d'une volonté de diffusion au sein de l'Auditorium (un concert par mois -atelier, groupes, pro.) , ce qui correspond à une quinzaine de groupes à l'année. Au même titre, le CRD accueille des artistes professionnels en résidence ce qui permet de faire des passerelles intéressantes avec les élèves du conservatoire.
Le Conservatoire **par son projet d'établissement,** décide de s'ouvrir à de **nouveaux publics**, **élargir les pratiques collectives de la musique**, au hors cursus **et la pratique amateur en cherchant** à rendre les élèves autonomes
Cette ouverture et cette évolution du projet d'établissement ne se fait pas sans un questionnement central : Faut-il faire entrer les musiques actuelles dans l'institution ou modifier l'institution pour les

musiques actuelles ?

David explique ensuite qu'il est, pour lui, important d'autonomiser les jeunes musiciens qu'il accompagne en les invitant à se monter en association (usagers du studio). Cela permet de pouvoir les impliquer dans le travail de programmation du lieu.

Au final, le projet du conservatoire de Clamart s'est modifié en fonction des évolutions de personnel, politique (passage en intercommunalité), classement en CRD. Tous ces paramètres influent sur l'évolution du projet.

Un certain nombre de questions des participants sont posées aux quatre intervenant suite à leur exposé, celles-ci sont regroupées en thématiques. Une discussion s'engage autour des thématiques de manière libre. Les intervenants qui ont présenté un exposé précise leur intervention au regard de ces thématiques.

NB : Celles-ci seront reprises le lundi 1er mars en atelier.

Évaluation du projet - Impact territoire et logique de partenariat - Souplesse structurelle et/ou individuelle - Modalités d'appropriation du projet (amont/aval) – Genèse et pérennisation du projet

Pour David Konopnicki, l'évaluation est fondamentale. Dans le cadre de son travail, il laisse une grande place à l'auto-évaluation. Cette évaluation s'accompagne au départ d'un diagnostic et objectifs partagés et négociés avec le groupe. Dans le cadre de l'évaluation publique, les critères ne sont pas forcément les mêmes pour l'équipe pédagogique (évaluation des fonctionnaires).

Georges Fischer pose la question de la maturité du groupe pour procéder à son auto-évaluation.

Gaby Bizien relève, selon lui, un paradoxe : on essaie de rendre autonome des groupes qui viennent « consommer de la répétition » tout en les accompagnant et les évaluant.

Louis Chrétiennot parle du sens même de l'évaluation qui peut être différente en fonction de l'endroit où on se place : critères d'éligibilité, entrée groupe studio, critères évaluation des personnels (grille fonctionnaire).

Jean-Pierre Seyvos pense qu'il serait judicieux de placer les critères et indicateurs en fonction du projet d'établissement et non d'une grille d'évaluation de personnel de la fonction publique.

Stéphane Blanchon parle de « critère sanction » de la part d'un financeur si le projet et les objectifs

de l'appel à projet financé ne sont pas respectés.
Philippe Audubert parle de l'entrée du projet et du diagnostic partagé de départ. Il serait dangereux d'évaluer « dans le vide » et ne pas partir du projet de départ.

Thierry Duval pense qu'il est difficile de poser des critères d'évaluation sans questionner les objectifs et le diagnostic de départ et qu'il faut garder un regard humanisé sur l'évaluation pour rester dans le domaine du sensible.

Vincent Lalanne : le problème de l'évaluation est un mal bien français, nous n'avons pas l'habitude ni la culture de l'évaluation (travail d'audit).

Christophe Malandrin estime qu'il faudrait placer des critères en évolution constante dans l'échéancier fixé (la grille enferme les choses).

Claire Lengrand explique qu'un projet d'utilité sociale doit pouvoir être pérenniser grâce à la mise en place de critères et objectifs partagés avec l'institution et au re-questionnement du projet avec l'équipe. Du point de vue de la collectivité, on n’est pas sur une approche pérenne des dispositifs.

Stéphane Blanchon met en avant le fait qu'il y a plus d'intérêt à faire avec l'existant (tissu associatif d'un territoire) en assurant une gouvernance de coordination plus que de créer de toute pièce un établissement public de grande envergure qui chapeauterait tout un ensemble de structures sur un territoire.
Georges Fischer relève le fait que depuis le début de l'après-midi, beaucoup d'intervenants et de participants on employé le sujet « on » pour évoquer leur projet respectif et ce, quelque soit leur staut au sein de la structure qu'il (elle) représente (directeur, coordinateur etc). Georges Fischer pose donc la question : mais qui est ce « on » ? L'équipe ? L'organe dirigeant ?

Bertrand Ripoche parle lui de « poupées russes de la gouvernance ». Il se décrit comme une fourmi travaillant au service d'objectifs qui peuvent être fixés par une municipalité mais sous le contrôle et la confiance de sa direction.

Bertrand Dupouy explique que rien ne doit être gravé dans le marbre, que la fourmi peut devenir reine et faire bouger les choses.
Lætitia Croze : qui pilote ? Un manager ? Un gestionnaire ? Un pédagogue ?

Philippe Audubert : Le pilote doit faire acte de pédagogie auprès de son équipe pour valoriser le « faire » plus que de considérer le projet en tant que finalité (résultats, critères etc).

<u>Mardi 1 mars 2011 – 10h00</u>

Thierry Duval, président du Collectif RPM, rappelle le principe et la philosophie des séminaires du Collectif.
Principe du séminaire : pas une formation classique. La question de la prise de parole de tous les participants est essentielle.

Philippe Fabre explique le déroulement de la journée et la méthode de production collective.

Premier temps
Des groupes sont constitués à partir des thématiques choisies, qu'on appelle ***groupes de base.***

Quatre groupes sont constitués avec une répartition homogène des participants (les salariés venant de la même structure sont répartis dans chaque groupe de base).

Chaque groupe est accompagné par un modérateur.
Chaque groupe produit un document A4 communicable.
La grille d'analyse pourra se faire en se posant la question du :
« Qui ? Avec qui ? Comment ? » et/ou en travaillant sur les freins, les moteurs et points d'appui.

.

4 thématiques sont proposées :

- **Appropriation du projet (équipe pédagogique, formateur, usagers, public)**
- ***Temporalité (évolution, évaluation)***
- **Pilotage et mise en œuvre du projet - gouvernance (rôle du coordinateur)**
- **Élaboration du projet**

La thématique « Temporalité -évolution, évaluation - » n'est pas retenue par les participants. Cette thématique sera traitée dans le groupe « Pilotage et mise en œuvre du projet ».

Ci-dessous, les productions/restitutions « brutes » des groupes de base constitués.

Groupe de base 1 – Appropriation du projet

Qui, pour qui ?

Définition des catégories de personnes concernées :

- les adhérents, usagers, voire clients (suivant la nature juridique de la structure porteuse)
- les dirigeants (direction, CA)
- les intervenants pédagogiques et, par extension, les équipes des structures
- les partenaires financiers, tutelles et institutions
- les partenaires opérationnels (qui peuvent devenir des prestataires)

Au moment de lister les freins et les moteurs (ou points d'appuis) à une identification, il est apparu que pour la majorité d'entre eux ils pourraient être rangés dans l'une comme dans l'autre de ces deux catégories suivant les usages. Voilà qui ne nous simplifie pas la vie !

<table>
<tr><th>Freins</th><th>Moteurs</th></tr>
<tr><td colspan="2" align="center">Convivialité
Autonomie
Communication
Lisibilité(s) (vis-à-vis de quelle catégorie?)
Structuration
Management, animation</td></tr>
<tr><td>Image induite par la « composition » et l'hybridation des attentes et des diverses catégories
Critère argent</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Charte, entretiens d'entrée,
Moments rituels de rencontre
Capacité à composer avec le mouvant</td></tr>
</table>

****

Groupe de base 2 - Pilotage et mise en œuvre du projet - gouvernance

Question de définition au préalable : de quoi parle-t-on ? D'un projet artistique – culturel – social ?

Modalités : il faut des représentants des publics dans les espaces de concertation. Quelle est la

liberté du directeur ? ».

Qui pilote ? Exemple direction collégiale à l'ARA, système de direction avec des postes de coordination (direction opérationnelle collégiale).
Valeurs : liberté pédagogique – qui a le droit de mettre son nez dans les affaires des professeurs ?
Comment circule l'information entre direction et équipe pédagogique ? Injonction, écoute ?
L'équipe pédagogique s'intéresse-t-elle à ce qui se décide « en haut » ?
Rupture d'information entre trois niveaux : intervenants – direction – environnement institutionnel.
Ex directeur ENM Villeurbanne : management avec pilotage délégué aux départements ?
Professeurs : lien entre publics et direction ?
Jeu à trois bandes : public – formateur – direction.
Distinguer gouvernance et management d'équipe :
Gouvernance : lien avec la société. Management : organiser l'opérationnalité des activités (fonctionnalité)
Retrouve-t-on des philosophies différentes / association ou fonction publique ?
On ne peut pas être « concerné » par tous les niveaux. On est dans l'associatif : postulat que l'on est dans l'intérêt général et que l'on a une liberté d'action… on fait confiance !
On co-construit le projet pédagogique. Est-ce un co-pilotage ?
Exemple de l' »ouverture aux enfants » : l'équipe pédagogique reçoit une directive et invente le « comment » ?
Position du coordinateur : entre-deux mondes, satisfaire tout le monde ? Le coordinateur doit aussi être intervenant (mettre les mains dans le cambouis). Il est plus entraîné vers ses pairs (le terrain) que vers l'environnement institutionnel.
Politique publique : impulsion pour le bien commun et non réponse à des demandes individuelles (logique de marché). Question sur l'origine de l'identification des besoins. Position « directive » nécessaire ? alors que l'association défend la participation active ?
Institution + environnement institutionnel construisent des cases. L'équipe pédagogique les remplit.

Le « profil » du coordinateur : il doit savoir-faire même si son rôle n'est pas d'être au quotidien dans l'action pédagogique. Le coordinateur doit-il être un musicien ? pas d'avis unanime.

Il faut différencier : celui qui met en place le projet (politique - ex Casa / population gitane ou experts du terrain). De cette genèse découles différentes « qualités » de projet, de gouvernance (moyens - autonomie). Au sein de l'équipe, tout le monde n'est pas formé (conscience ?) pour mettre en œuvre le projet pré-décidé.
Évolution de la structure : elle grossit donc il faut structurer ? Exemple : embauche de Hervé Parent à la Casa pour aller « au contact » des publics. Coordination informelle : le profil de

l'intervenant, choisi pour son partage des valeurs, choix des gens « roots » avec activité artistique forte, activité marginale dans le lieu pour ne pas qu'ils s'installent, ça fait « kiffer » les jeunes. Maladresses dans la transmission mais envie et énergie.
Question : est-ce que l'instabilité pédagogique pose problème ? est-ce défendable socialement ?
Précarité – accessoire – quel contrat ? comment gérer les processus de reconversion ? différentes situations sociales / économie liée à l'activité artistique.
Il faut que la démarche de transmission soit « choisie ».
Exemple de disparités : Hervé coordinateur-directeur, David : indemnité forfaitaire.
Yann : coordinateur « logisticien », logique d'extension / poste de régisseur des studios (le lieu où se passent les cours).
Définir « coordinateur pédagogique » : (il n'y en a pas à l'Ara officiellement)

Trop de démocratie « tue » le projet et nécessité d'insuffler de la nouveauté « participative » / partenaires institutionnels.
Proposition de David : identifier les situations où « ça ne marche pas ».
Évolution du projet : fidélité aux valeurs du départ ?
Place de la personne / projet écrit : un texte est-il une garantie ? nécessité d'incarnation ?
Le changement / projets n'est ce pas une fatalité ? voir une nécessité ?
On doit maintenir à des valeurs malgré le changement des personnes.
Quel rapport au texte ? Re-questionner un texte ??
L'institutionnalisation des projets est-ce une fatalité ? théorie du choc biographique.
On doit pouvoir changer avec les évolutions de la société, intégrer les mutations et non « gérer ».

<u>Groupe de base 3 - Genèse et conception du projet (préparation, rédaction)</u>

On élabore une charte éthique qui pose le projet sur un socle de valeurs. Elle doit être communicable aux financeurs / décideurs

- mise en place de différents niveaux de langage pour chaque public :- usagers
- prescripteurs
- politiques

La direction fait le lien entre les financeurs et l'équipe pédagogique.
Le projet doit parler aux deux

- Diagnostic nécessaire avec qui ?
Rencontrer les populations pour dégager les besoins.
Notion de territoire

- On en tire des objectifs – construction du dispositif et du projet pédagogique = transversalité avec les autres actions du projet.

- Écriture du projet – modalité de pédagogie (cours collectifs, individuels)

Les moyens :
- Chiffrer le projet, appel d'offres (financier)
- Les contrats des musiciens intervenants (CDI, CDII, vacataires ?) liens hiérarchique, organigrammes
- Matériel

Expérimentation :
- Des actions
- De la co-construction du projet

Évaluation :
- Bilan
- Regard extérieur (DLA, audit)

FREINS / APPUIS /
- Moyens financiers
- Manque d'investissement de l'équipe pédagogique (précarité des contrats)
- Résistance au changement
- Notion d'offre et de demande

MOTEURS
- Concertation (créer des espaces de concertation permanente, temps formels et informels)
- Formation continue des équipes
- Moyens financiers
- Appropriation des valeurs et adhésion au projet
- Formation des élus

Les différentes étapes du projet ne doivent pas être mises en œuvre de façon chronologique ou linéaire. Chaque étape se nourrit des autres. Il doit y avoir interaction.

Mardi 1 mars – 17h40

Dans un second temps on constitue des **groupes de partage**.
Dans chaque groupe de partage il y a au moins une personne en provenance de chaque groupe de base.
Chacun se retrouve donc en position de présenter les travaux de son groupe de base. Il est en quelque sorte « expert » sur cette thématique.

Les groupes de partage ont le même objet de travail :

- Recommandations aux formateurs
- Recommandations aux coordinateurs
- Recommandations aux dirigeants,
- Préconisations aux élus et techniciens des collectivités

Chaque atelier doit produire : (affiche ou doc synthétique)
- Ce avec quoi on est d'accord (consensus)
- Ce avec quoi on est pas d'accord (dissensus)

Dans le cadre de la construction d'un projet pédagogique, il est demandé aux participants de travailler sur un « cahier » de préconisations, recommandations et conseils à différents

interlocuteurs.

Aux directeurs :
Explicitation des valeurs qui fondent le projet.
Réaliser une charte avec les différents niveaux de langage et des déclinaisons opérationnelles.
Intégrer les formateurs.
Diagnostic territorial et étude de marché (offres/demandes).
Définition explicite d'un organigramme (relations hiérarchiques et fonctionnelles).
Favoriser un management transversal et non vertical.
Demander au directeurs d'incarner les valeurs et les modalités du projet.
Endosser la responsabilité du partage et de l'arbitrage des décisions.
Définition des valeurs et vigilance quant à la sémantique pour avoir un niveau de lecture homogène.
Relire les grands textes fondateurs (Agenda 21, Charte de l'Unesco etc).
Diagnostic partagé entre les politiques les usagers, les équipes.
Rédaction du projet : comité technique qui définit les objectifs pédagogiques en s'appuyant sur les valeurs fondamentales.
Valorisation de l'échec dans les valeurs pédagogiques du projet.
Créer des outils susceptible de pouvoir remettre en question le projet.
Créer des conditions de rencontres entre pairs (sans hiérarchie).
Créer des espaces de convivialité.
Ne pas oublier de consulter les autres acteurs en amont et en aval.
Éviter de prendre les décisions sans consulter le coordinateur.
Ne pas oublier de déléguer.

Aux formateurs/intervenants :
Capacité à se remettre en question et ne pas être résistant au changement.
Savoir se détacher de son rôle d'enseignant au profit de celui de musicien (comment enseigner et transmettre sa pratique ?)
Dissension : statut social et contractualisation avec les formateurs. Différence de statuts, de traitement et de rémunérations. Quel statut pour quel intervenant ?
L'intervenant peut bousculer les formateurs (fixe dans l'année). Il intervient ponctuellement et peut remettre en question le formateur régulier.
Respecter le projet pédagogique et en assumer les valeurs. Qu'il n'oublie pas sa fonction principale et qu'il peut être source de propositions.
Créer des espaces de concertation pour l'évaluation (assemblée des collectivités – espace de partage entre élus et partenaires) – espace de concertation avec les référents.

Équilibre entre cadrage pédagogique et liberté d'action – éviter l'inertie – permettre une remise en question des uns et des autres.
Dans le projet d'établissement, la prise en compte de la formation de formateur est-elle prévue ? - pour amener à se détacher de sa fonction et permettre une remise en question.
Cadre d'emploi du formateur (CDI – vacation) – notion de précarité au regard de la volonté de renouvellement du projet pédagogique.

Aux coordinateurs :
Créer une relation de pair et non de relation hiérarchique. Rappeler les valeurs. Faire le lien entre les usagers et les formateurs.
Créer des espace de concertation pour une relation régulière avec les équipes.
Interface entre équipe pédagogique et direction. Légitimité du coordinateur (consensus : donner une importance hiérarchique au coordinateur).
Expliciter l'organigramme (liens hiérarchiques et fonctionnels).
Impliquer le coordinateur dans les objectifs pédagogiques.
Coordinateur puisse être identifier comme coordinateur par les usagers.
Différence du rôle du coordinateur en fonction de la structure. Importance du placement hiérarchique.
Définir son profil de poste en fonction du projet et non en fonction des compétences.

Au public :
Rôle de médiation auprès du public.
Espace de temps forts rituels (espace de convivialité).
Charte avec des niveaux de lecture différents pour une meilleure appropriation.
Impliquer le public dans le projet de la structure.
Prendre connaissance du mode d'emploi du projet et de la structure. Ne pas hésiter à s'exprimer.
Expliciter l'organigramme de la structure. Se donner les moyens d'avoir les retours des usagers.
Consulter la population pour faire émerger des besoins.
Créer des outils pour faire évoluer le projet – espaces intermédiaires – conseil de musicien et autres.
Permettre la rencontre et une meilleure connaissance des uns par les autres.
« Poupées russes » : valeurs puis projet – cohérence d'illustration pour l'ensemble – travail d'un socle commun.
Contractualisation avec les publics. Charte et règlement intérieur.

Aux partenaires :

Élus et tutelle – pédagogie à avoir en direction des élus pour les sensibiliser au mission d'intérêt général et de service public.
Impliquer les partenaires dans le comité de pilotage du projet.
Ne pas investir des champs décisionnaires de la structure en travestissant le projet de base en fixant de nouveaux critères.
Formation des élus par des espaces de concertation (assemblée de collectivités).
Nourrir le projet avec les partenaires sur le territoire.
Se nourrir d'autres modes de fonctionnement à l'extérieur.

****

Contribution de Philippe Fabre :

Plan de l'intervention :
Qu'est-ce qu'une action et un projet ?
La notion d'équilibre (gouvernance et budgétaire)
Orientation de l'époque sur l'action culturelle
Travail autour des valeurs
La question de l'appropriation
La question de l'organisation - Modèle : comment penser son projet ?

Qu'est-ce qu'une action et un projet ?
Démonstration par l'exemple (minute de silence)
Action : faire sans dire que l'on va faire.
Projet : question, « je dis ce que je vais faire et en plus je vais le faire ! ». Il y une idée d'engagement.
On passe de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats « j'ai fait ce que j'ai pu avec les moyens que j'avais à j'ai fais ce que je m'étais engagé à faire ».
Dans un projet, il faut trouver une proportion d'acceptabilité commune.

Au niveau des formateurs, attention à la démarche impérialiste du projet, comment permettre la liberté de chacun. Des deuils sont à faire de la part du formateur s'il veut s'intégrer à la démarche projet et quitter sa liberté d'action déconnectée de la démarche collective.

La notion d'équilibre (gouvernance et budgétaire)

Objectifs
Délai
Moyens
(Triangle d'équilibre)

Objectifs / moyens / délai (relation équivalente entre les 3 points) Jauger ses objectifs en fonction des moyens que l'on peut se voir octroyer et s'assurer de sa faisabilité dans le temps.
Les objectifs doivent être évaluables ainsi que l'équilibre.

Différence entre un bilan (action passée) et une évaluation (écart entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé).

Évaluation :
Résultats (**efficacité** au regard des objectifs de départ)
Efficience (économie de moyens - « utiliser un canon pour tuer une mouche »)
Performance (équilibre entre ces deux notions – efficacité et efficience)

Orientation de l'époque sur l'action culturelle
Avant 1975, les opérateurs culturels étaient réputés compétents donc pas d'évaluation.
1975 – 1995 : vous êtes compétents mais il faut rendre compte de l'argent dépensé (Bilan et rapport d'activité). Pourcentage (Bilan chiffré).
1995 – 2011 : dites nous ce que vous voulez faire et vous aurez peut être les moyens de le faire (démarche projet – relève d'une logique historique, nécessaire pour assurer l'équilibre décrit plus haut – objectifs, moyen, projet).
Vision prospective : cahier des charges (Thierry Duval parle aujourd'hui d'une spécialisation des réponses aux appels d'offres ou au cahier des charges).

Travail autour des valeurs.
On parle beaucoup des valeurs. Les orientations formulées sont basées sur des connaissances et des savoirs professionnels de référence (ex : la diversité).
Il y a des valeurs générales, d'autres spécifiques et d'autres locales. C'est l'ensemble de ces savoirs qui déterminent les valeurs dont on parle. Ces valeurs déterminent les orientations. On efface souvent cette étape.
Discussion autour du terme de valeur et du principe d'action (Thierry Duval)
Si on est sur des éléments non évaluables, on reste dans le verbal. Les valeurs alors sont « des principes déclaratifs ». Le principe d'action (ex : fixer une grille tarifaire) peut permettre d'échanger sur les différences de valeurs d'une équipe alors qu'au moment de la définition des orientations le

consensus semblait avoir été atteint (ex : favoriser l'accès au plus grand nombre).

La question de l'appropriation

Comment l'équipe ré-interroge le projet d'établissement ? Évolution du projet.
L'adhésion n'est pas suffisante pour s'approprier le projet.
L'appropriation implique la connaissance approfondie des objectifs et des moyens.
Formateur : compétences stratégiques, processus organisé de re-travail fréquent du projet d'établissement pour valoriser les ressources stratégiques.
Le coordinateur a un rôle primordial : il est à l'interface entre le stratégique et l'opérationnel. C'est la cohérence des deux qui permet l'appropriation des projets.

La question de l'organisation :

Au début, le projet dicte une organisation puis c'est ensuite l'organisation qui « pilote » le projet. Le projet est à durée déterminée. Donc de fait, l'organisation doit être renouvelée ou re-pensée.

L'organisation en organigramme matriciel : un chef de projet est entouré d'une équipe pluridiciplinaire à durée déterminée dans un contexte de contrats pérennisés. Les équipes sont constituées en fonction des projets autour de compétences et non des statuts.
Cette organisation en projet implique de se poser la question des compétences et de l'organisation du travail.

Construction/pilotage du projet
Dans une structure il y a le monde interne et le monde externe qui est pluriel (usagers, partenaires, tutelles…).
Il y a un projet voulu et un projet réalisé. Ce projet est regardé par l'extérieur. La perception n'est peut être pas identique au projet voulu et au projet réalisé.
Les usagers attendent quelque chose (le projet attendu) :
Est-ce que l'on peut garantir que ce que l'on fait correspond à ce qu'on veut faire et ce qui est attendu ?
Quels sont les moyens qu'on se donne pour que les usagers sachent quel est le projet de la structure. Un projet identifié doit être un projet qui n'existe pas ailleurs.

Projet perçu / projet voulu / projet attendu / projet réalisé

****

<u>Mercredi 2 mars 2011 – 9h30</u>

<u>Intervention de Bertrand Dupouy</u>

Bertrand Dupouy propose une « relecture » du séminaire en mettant en exergue un certain nombre d'éléments qui lui ont semblé « faire sens ».

Notion d'évaluation : j'ai observé dans les ateliers que l'on démarre en parlant de l'évaluation du projet d'établissement pour finalement parler de l'évaluation des usagers et des dispositifs.
Notion de projet : on commence à parler du projet pédagogique pour finalement parler des actions opérationnelles.
Confusion entre adhésion et appropriation. Lapsus. Adhésion intuitive à un projet dans un premier temps. Mais pour qu'il y est ensuite appropriation, il faut qu'il y ai des espaces prévus pour cela.
Confusion de termes entre population / public / usagers - Appropriation par les usagers >> exemple avec une MJC : « on a de plus en plus d'usagers et pourtant on a de moins en moins de monde en Assemblée Générale ». Il se peut que ce soit le projet qui dicte les comportements et provoque cet état de fait.
Bertrand Dupouy trouve surprenant que la troisième thématique n'est pas été choisi. La temporalité et l'évolution du projet. La notion d'évaluation a été peu présente lors des échanges selon Bertrand Dupouy.

Les questions de dispositifs, de personnes, à qui appartient le projet. Comment créer des espaces de liberté pour le formateur sans en faire un gourou tout puissant qui ne fonctionne que sur le charisme. Il y a l'idée que le projet ne doit être celui d'une personne mais il doit devenir un dispositif qui doit s'incarner dans d'autres personnes qui doivent se l'accaparer.
Comment maintenir une individualité en tant que formateur sans devenir indispensable. Je porte le projet, je suis reconnu mais d'autres pourront le gérer.

La question du langage : Quelle langage parle-t-on avec les autres. À propose de la charte : les usagers ne comprennent pas, les intervenants non plus. A qui est elle destinée ? On peut imaginer de traduire la charte en langage courant accessible à tous. On peut considèrer qu'il y a plusieurs « dialectes » et que chacun est légitime en soit. On peut rédiger une charte en plusieurs « dialectes ».

La coordination pédagogique : La fonction semble être admise par tous. Le coordinateur a quel statut ? D'un côté on défend la notion de hiérarchie, de l'autre, le coordinateur est à la même place que l'intervenant. C'est alors juste un relais entre la direction et l'équipe.

Il faut un vrai coordinateur pédagogique : c'est quoi un vrai coordinateur ?
La question des partenaires a été peu abordée. Dans cette époque de co-construction, la question des partenaires est pourtant très importante.
Le statut du musicien intervenant. CDI, quel cadre etc. Cette incertitude est liée à la fonction et ne touche pas le personnel administratif de la structure qui emploie les intervenants. Idée reçue : Fonctionnaire = immobilisme, inertie.
Du CDI assumé à la précarité voulue (CDD de la Casa) La permanence étant assimilé à une « fonctionnarisation » qui est une vision liée à un immobilisme.

<u>Réactions :</u>

Hervé Parent : Le pendant à la précarité du statut du musicien intervenant, c'est la liberté que l'on souhaite lui accorder pour préserver sa vie de musicien et non le maintenir dans une certaine forme de précarité mais lui accorder le pouvoir de partir et de revenir (ex : tournée). Son activité principale est son activité d'artiste. Son rôle d'intervenant est alors très accessoire et complète juste son activité principale.

Réaction de Jean-Claude Jouffre : dans ce contexte, un musicien est forcément condamné à réussir sinon il n'aura plus non plus de boulot en tant qu'intervenant.

Thierry Duval : tout dépend comment on voit le rôle du musicien. On peut le considérer dans la diversité de ses activités et qui implique une pluri-activité. Dans cette situation on est dans deux propositions qui sont tout autant défendables.
Ça pourrait être intéressant de creuser cette question au regard des modes d'organisation des structures.
Hervé Parent: la précarité se trouve plutôt dans la situation de certains qui doivent faire quelques heures pour plusieurs structures et qui sont dépendant de la perte de l'un ou de l'autre des emplois.
Une équipe d'encadrement doit tourner également sinon il n'y a plus de sens.
La Casa doit être en phase avec la réalité des jeunes, changement du projet, pas de possibilité d'installer une activité unique d'enseignement.
Bertrand Dupouy : comment on s'approprie un projet en intervenant que quelques heures par semaine ?
Hervé Parent : il y a une adhésion aux valeurs de la structure.

Question de la mutualisation de moyens. Groupement d'employeur qui permet de pouvoir obtenir des aides et permet d'ouvrir des droits à la formation pour les intervenants qui font leurs heures

pour le même employeur.
Thierry Duval : Réflexion sur le métier de coordinateur pédagogique. Sur le modèle du travail du référentiel métier de régisseur de local de répétition, on pourrait imaginer la même chose pour la question des coordinateurs pédagogiques.

Stéphane Guiot : Re-travail du projet pédagogique de la Clef. Casse-tête de l'équilibrage des ateliers collectifs en terme de niveaux des élèves. Ne va-t-on pas calquer sur ce qui se fait dans les conservatoires ?
Jean-Claude Jouffre pense qu'il faut assumer la notion d'équipe, en mélangeant les niveaux. Adapter ces niveaux en fonction du travail.
Comment les contraintes budgétaires influent sur le projet pédagogique. Ex : atelier avec des batteurs. Contrainte : obligation d'intégrer un élève pour des raisons budgétaires.
Hervé Parent condamne la notion d'immédiateté. L'espace temps se raccourcit. Re-travailler sur des modes de transmission en accord avec cette réalité.
Jean-Claude Jouffre ouvre des perspectives : quelle relation avec internet ? Les gamins bossent sur YouTube. Quelle autonomie ?
Proposition de nouveau séminaire : l'intégration des nouveaux modes de transmission de l'info et le rapport au temps dans les dispositifs pédagogiques. (immédiateté).
Gaby Bizien pense que ce thème est intéressant dans la mesure où nous vivons dans une époque où les modes de transmission des connaissances ont beaucoup évolué. Les échanges ne se font plus de manière hiérarchique. Ils se font « sans certification » ce qui peut poser quelques problèmes concernant la musique enregistrée et la question des métadonnées (track liste, année de prod.).
Georges Fischer formule un regret pour ce séminaire. Il estime qu'il y a eu peu de contenu sur le fond pédagogique mais beaucoup de méthodologie. Veiller entre le stratégique et l'opérationnel.
David Konopnicki revient sur la notion d'évaluation : quel chantier à mener ? Deuxième génération de professionnels du secteur: comment remplir le vide de l'évaluation (alternative) dans nos structures qui refusent de s'adapter au schéma traditionnel de l'enseignement.

****

<u>Bilan collectif du séminaire :</u>

- Accueil très chaleureux et professionnel de la CASA MUSICALE
- Éparpillement moins fort que sur certains séminaires précédents. Meilleure maitrise du sujet à traiter.
- Bonne stratégie d'animation et pertinence des modérations (atelier, groupe de base et de

partage).

- Travail de recul (luxe) et de remise en question très important.
- Regret de n'avoir pu partager d'autres discussions avec les intervenants du premier jour.
- Regret de n'avoir pu étudier un cas concret de mise en place d'un projet pédagogique (d'une structure du Collectif RPM par exemple).
- Très bonne participation de toutes les personnes présentes.
- Restitution collective d'ateliers un peu trop consensuelle

Propositions :

- Imaginer un séminaire prenant en compte les problématiques du personnel administratif des structures adhérentes du Collectif RPM
- Travailler sur une charte de valeurs des adhérents du collectif pour « jauger » leur niveau d'appropriation du projet du Collectif RPM
- Proposition de thématiques de futurs séminaires (« Les nouveaux modes de transmission » et « N'ayons pas peur des mots ! »)

****

Fin du séminaire le mercredi 2 mars à 12h30.